

Державно-приватне партнерство як інструмент забезпечення публічного інтересу

Ковбас Ігор Васильович ¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.04.2025	Право	343.1:343.5

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17101465>

Анотація. В статті досліджуються проблеми державно-приватного партнерства як інструменту забезпечення публічного інтересу. Аргументується, що державно-приватне партнерство є визнаним у світі ефективним інструментом для забезпечення публічного інтересу, особливо актуальним в умовах сучасних соціально-економічних викликів та обмеженості бюджетних ресурсів, зокрема для України в контексті повоєнного відновлення.

Автор акцентує увагу на тому, що державно-приватне партнерство дозволяє державі та приватному сектору об'єднувати свої зусилля, ресурси (фінансові, матеріальні, інтелектуальні) та управлінський досвід для реалізації суспільно значущих проєктів та програм. Це забезпечує вищу ефективність діяльності та краще співвідношення «ціна-якість» у порівнянні з традиційними державними закупівлями або односторонньою реалізацією проєктів державою.

В статті аргументується, що державно-приватне партнерство визначається як довгострокове співробітництво між державним/публічним сектором та приватними компаніями/підприємцями, що базується на договірній основі. Його основною метою є підвищення якості публічних послуг, розбудова та модернізація інфраструктури. Це досягається шляхом залучення інвестицій приватного капіталу, його досвіду, інновацій та сучасних технологій, що дозволяє вирішувати значні соціально-економічні завдання, які держава самостійно виконати не може через брак коштів та ресурсів.

Автор вважає, що для успішної реалізації державно-приватного партнерства в Україні необхідне подальше удосконалення законодавства, забезпечення його прозорості та стабільності, спрощення адміністративних процедур та мінімізація корупційних ризиків. Критично важливим є розробка ефективних стратегій, інструментів та механізмів державно-приватного партнерства, що враховуватимуть регіональну специфіку та сучасні виклики.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, публічно-приватне партнерство, публічне майно, публічний інтерес, об'єкти державної власності, публічна адміністрація, органи місцевого самоврядування, концесія, інфраструктура, публічне адміністрування, публічне управління, громадськість, адміністративна процедура, державне управління, інвестиції.

¹ доктор юридичних наук, доцент кафедри публічного права, Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича, <https://orcid.org/0000-0001-7039-1586>

Public-private partnership as a tool for ensuring public interest

Abstract. The article examines the problems of public-private partnership as a tool for ensuring the public interest. It is argued that public-private partnership is a recognized effective tool in the world for ensuring the public interest, especially relevant in the context of modern socio-economic challenges and limited budget resources, in particular for Ukraine in the context of post-war reconstruction.

The author emphasizes that public-private partnership allows the state and the private sector to combine their efforts, resources (financial, material, intellectual) and management experience to implement socially significant projects and programs. This ensures higher efficiency and a better price-quality ratio compared to traditional public procurement or unilateral implementation of projects by the state.

The article argues that public-private partnership is defined as long-term cooperation between the state/public sector and private companies/entrepreneurs, which is based on a contractual basis. Its main goal is to improve the quality of public services, develop and modernize infrastructure. This is achieved by attracting private capital investments, its experience, innovations and modern technologies, which allows solving significant socio-economic tasks that the state cannot fulfill on its own due to lack of funds and resources.

The author believes that for the successful implementation of public-private partnership in Ukraine, it is necessary to further improve legislation, ensure its transparency and stability, simplify administrative procedures and minimize corruption risks. It is critically important to develop effective strategies, tools and mechanisms of public-private partnership that will take into account regional specifics and modern challenges.

Keywords: public-private partnership, publicly-private partnership, public property, public interest, state-owned assets, public administration, local self-government bodies, concession, infrastructure, public governance, public management, civil society, administrative procedure, state governance, investments.

Вступ

Постановка проблеми. Державно-приватне партнерство є важливим новітнім механізмом, що сприяє залученню ресурсів приватного сектора для вирішення суспільно значущих завдань [19, с. 253-269]. Його актуальність зростає в умовах економічної трансформації, дефіциту бюджету та необхідності модернізації інфраструктури, зокрема в контексті післявоєнного відновлення України.

Державно-приватне партнерство є ключовим механізмом для вирішення важливих соціально-економічних завдань. Його затребуваність обумовлена складністю соціально-економічного життя, труднощами у виконанні державою суспільно значущих функцій та дефіцитом бюджету. Партнерство держави та бізнесу є дієвим інструментом для мобілізації невикористаних резервів, розширення ресурсної бази та підвищення ефективності публічного адміністрування в державі та управління публічною власністю. Воно дозволяє залучати значні інвестиційні ресурси приватного бізнесу для реалізації масштабних публічних проєктів у різних секторах економіки, де держава сама не може впоратися через брак фінансових, методологічних або організаційних ресурсів.

Державно-приватне партнерство допомагає зменшити фінансове навантаження на державний та місцеві бюджети, а також залучати бюджетні кошти в проєкти з меншими ризиками для приватних партнерів [12, с. 55-59; 19, с. 11-18]. Воно є ефективним способом будівництва, відновлення, управління та підтримки інфраструктури, а також надання суспільно значущих послуг. Це стосується широкого спектра галузей, таких як ЖКГ, освіта, охорона здоров'я, транспорт, енергетика, аграрний ринок, туризм, водопостачання та водовідведення, поводження з відходами,

виробництво тепла та електричної енергії, електронні комунікації. Державно-приватне партнерство сприяє підвищенню якості та доступності освітніх та медичних послуг, оновленню матеріально-технічної бази, а також покращенню інноваційної системи [4; 17, с. 192-203; 11, с. 224-231].

Особливої актуальності набуває дослідження державно-приватного партнерства як інструменту забезпечення публічного інтересу в контексті повномасштабної військової агресії Російської Федерації проти України. В цих умовах, державно-приватне партнерство набуває особливої актуальності як механізм швидкої та якісної реконструкції інфраструктури, залучення інвестицій та стимулювання економічного зростання.

Досвід Японії, Косово, Афганістану та Іраку показує, що відновлення інфраструктури за рахунок проектів державно-приватне партнерство має позитивний вплив на сталий розвиток, зокрема через використання сучасних енергоефективних технологій та реформування науково-освітнього простору [14, с. 85-93; 9, с. 9-23].

Незважаючи на визнання необхідності та важливості державно-приватного партнерства, його впровадження в практику в Україні йде повільно, і бракує адекватної теоретичної бази та методичного забезпечення. Існує необхідність розробки концептуальних положень для вдосконалення організації державно-приватного партнерства, доповнення складу його суб'єктів та об'єктної бази, а також розширення складу принципів та інструментарію. Важливою є розробка механізмів узгодження інтересів держави, вищих навчальних закладів та бізнес-структур, а також стратегій розвитку державно-приватного партнерства з урахуванням особливостей реалізації проектів у різних сферах, що й обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження державно-приватного партнерства є надзвичайно актуальною темою в сучасній науковій літературі як в Україні, так і за кордоном, з огляду на його потенціал у вирішенні значних соціально-економічних проблем та сприянні сталому розвитку.

Партнерські проекти між державним та приватним секторами мають тривалу історію, починаючи з часів Римської імперії, коли концесії використовувались для обладнання гаваней та площ. У XVII-XVIII століттях у Франції концесії застосовувались для будівництва мостів та каналів, а XIX століття вважається «золотим» століттям концесій для міських комунальних послуг. У США подібні форми партнерства використовувались для будівництва залізниць. Теоретичне осмислення феномену державно-приватного партнерства сформувалося в середині XIX століття, а його активне практичне використання розпочалося в 90-х роках минулого століття [2, с. 122-130; 18, с. 253-269].

В Україні дослідженням питань, присвячених державно-приватному партнерстві як інструменту забезпечення публічного інтересу займалися такі науковці як Алієв огли А.М., Брайловський І.А., Дацій Н.В., Захаріна О.В., Круглов В., Куліков А., Лаврентій Д.С., Макуха С.М., Ментух Н.Ф., Мех Ю.В., Ніжнік А.А., Петрик С.М., Подолян Ю.О., Савченко В.Ф., Сердюкова О.Є., Сокольська Т., Чальцева О.М., Шавлак М.А., Шандрик В.І. та багато ін.

Мета статті. Мета дослідження державно-приватного партнерства як інструменту забезпечення публічного інтересу охоплює широкий спектр завдань, спрямованих на поглиблення розуміння, вдосконалення та ефективного застосування цього механізму.

Основними завданнями дослідження є:

- теоретичне осмислення та визначення призначення державно-приватного партнерства;
- виявлення ролі державно-приватного партнерства у соціально-економічному розвитку та забезпеченні публічних послуг;

- аналіз впливу державно-приватного партнерства на трансформацію функцій держави;
- обґрунтування механізмів залучення інвестицій та ресурсів;
- удосконалення нормативно-правової та інституційної бази державно-приватного партнерства;
- аналіз державно-приватного партнерства у контексті повоєнного відновлення України;
- розробка стратегій та інструментів державно-приватного партнерства.

Результати

Єдиного, загальноприйнятого визначення державно-приватного партнерства на сьогодні не існує, оскільки цей термін має різне смислове навантаження залежно від сфери діяльності, завдань уряду та розуміння дослідників. У вітчизняній науковій літературі часто використовуються терміни «державно-приватне партнерство» та «публічно-приватне партнерство» як синоніми [9, с. 9-23]. Однак деякі дослідники вважають термін «публічно-приватне партнерство» більш точним, оскільки «public» охоплює не лише державні, а й муніципальні органи влади та громадські організації [11, с. 224-231; 2, с. 122-130]. В Україні ж термін «державно-приватне партнерство» є поширенішим, що відповідає провідній ролі держави у відносинах з бізнесом та громадою [12, с. 55-59].

Згідно з Законом України «Про державно-приватне партнерство», державно-приватне партнерство – це співробітництво між державою, територіальною громадою, навчальними закладами з одного боку, та юридичними особами (окрім державних та комунальних підприємств, установ, організацій), з іншого боку, що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому чинним законодавством [1].

Науковці трактують державно-приватне партнерство по-різному:

- інституційний та організаційний альянс між державою та інститутами бізнесу з метою реалізації суспільно значущих проектів і програм у різних галузях економіки [2, с. 122-130];
- інноваційна контрактна угода між публічним та приватним секторами у наданні публічних послуг та розбудові інфраструктури [9, с. 9-23];
- комплексний адміністративно-правовий механізм співробітництва суб'єкта публічної адміністрації з приватними партнерами в публічних інтересах, що характеризується довгостроковою, поліструктурною функціонально-цільовою консолідацією ресурсів та розмежуванням відповідальності, зокрема з управління ризиками [10, с. 60-68];
- система відносин між органом публічної влади та приватною організацією, в якій приватній організації надається більша роль у плануванні, фінансуванні та реалізації певної послуги для населення, ніж при використанні традиційних процедур співпраці, але менша, ніж при приватизації [12, с. 55-59];
- заємовигідна довготривала співпраця державного й приватного секторів з перерозподілом ризиків, витрат і прибутків [5, с. 26-33];
- юридично закріплена форма взаємодії між державою і приватним сектором щодо об'єктів державної та муніципальної власності, а також послуг, що надаються державними та муніципальними органами, установами, підприємствами з метою реалізації суспільно значущих проектів у різних сферах економіки [11, с. 224-231].

Загалом, державно-приватне партнерство є системою співробітництва держави та бізнесу, що створюється на довготривалій та заємовигідній основі, шляхом синтезу матеріальних та нематеріальних ресурсів суспільства та приватного сектора з метою підвищення якісного рівня життя суспільства [10, с. 60-68].

На основі аналізу адміністративно-правових джерел, можна виокремити такі ключові ознаки державно-приватного партнерства: 1) довготривалість відносин (*угоди зазвичай укладаються на термін від 5 до 50 років. Ця тривалість дозволяє приватним партнерам окупити свої інвестиції та забезпечує стабільність у наданні публічних послуг*); 2) договірна основа (*державно-приватне партнерство реалізується на підставі договору, який встановлює права, обов'язки та відповідальність сторін*); 3) приватні інвестиції (*приватний партнер вносить інвестиції в об'єкти партнерства з джерел, не заборонених законодавством. Це дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси для реалізації проектів*); 4) збереження державної/комунальної власності (*об'єкти партнерства залишаються у державній або комунальній власності, а після закінчення терміну дії договору повертаються державному партнеру разом з усіма поліпшеннями*); 5) розподіл ризиків, відповідальності та вигод (*ризики, витрати, обов'язки та прибутки розподіляються між партнерами пропорційно згідно взаємних домовленостей*); 6) орієнтація на суспільні інтереси (*державно-приватне партнерство має чітко виражену публічну, суспільну спрямованість, спрямовану на вирішення соціально значущих завдань, надання публічних послуг та досягнення соціально-економічного розвитку*); 7) підвищення ефективності діяльності (*державно-приватне партнерство повинно забезпечувати вищу ефективність діяльності, ніж у разі здійснення її державним партнером без залучення приватного*); 8) конкурсний відбір приватного партнера (*приватний партнер, як правило, визначається на конкурсних засадах, що забезпечує прозорість та рівність претендентів*); 9) консолідація ресурсів (*об'єднання фінансових, матеріальних, організаційних, інтелектуальних та інших ресурсів обох сторін*); 10) інноваційний характер (*державно-приватне партнерство сприяє впровадженню інноваційних ідей та рішень, залученню передових технологій та сучасного менеджменту*); 11) взаємодоповнюваність (*механізм успішного партнерства спирається на створення взаємодоповнюючих відносин, де кожен партнер використовує свої унікальні характеристики та переваги*); 12) державний контроль (*органи влади зберігають за собою відповідальність за якість публічних послуг, встановлення стандартів, управління ризиками та моніторинг виконання проектів, виконуючи регулюючі та контролюючі функції*) [5, с. 26-33; 16, с. 323-329; 19, с. 11-18; 14, с. 85-93; 15, с. 45-53; 18, с. 253-269; 4].

Однією з його ключових ознак та фундаментальною засадою функціонування державно-приватного партнерства є його орієнтованість на публічні (суспільні) інтереси – державно-приватне партнерство має чітко виражену публічну, суспільну спрямованість, спрямовану на вирішення соціально значущих завдань, надання публічних послуг та досягнення соціально-економічного розвитку

Державно-приватне партнерство є системою співробітництва держави та бізнесу, яка створюється з метою підвищення якісного рівня життя суспільства. Цей механізм затребуваний для вирішення значущих соціально-економічних завдань, особливо в умовах, коли держава неспроможна самотійно (*через дефіцит бюджету, брак ресурсів, досвіду чи технологій*) реалізувати складні та довгострокові проекти, що відповідають суспільним потребам [4; 10, с. 60-68; 14, с. 85-93; 5, с. 26-33; 7, 86-90; 8, с. 73-81; 9, с. 9-23; 12, с. 55-59; 17, с. 192-203; 19, с. 11-18].

Основні аспекти публічної (суспільної) орієнтації державно-приватне партнерство:

1) забезпечення суспільних інтересів та потреб населення. Держава у державно-приватному партнерстві виступає як представник громадських інтересів, встановлюючи цілі проекту саме з цієї позиції;

2) вирішення соціально-економічних завдань. Це включає: - модернізацію інфраструктури (*транспортної, комунальної, водопостачання, енергетики*); надання якісних публічних та соціальних послуг (*освітніх, медичних, житлово-комунальних,*

соціального захисту); створення робочих місць та підвищення добробуту; сталий розвиток територій та регіонів.

3) оптимізація бюджетних витрат та залучення інвестицій. Державно-приватне партнерство дозволяє залучати значні фінансові ресурси приватного сектора для проектів, які традиційно фінансуються державою.

4) підвищення ефективності діяльності завдяки досвіду, інноваціям та гнучкості приватного сектора;

5) розподіл ризиків та відповідальності між партнерами. Це дозволяє перекидати ризики на того партнера, який може їх краще попередити або пом'якшити;

6) державний контроль та регулювання. Незважаючи на залучення приватного сектора, держава зберігає за собою відповідальність за якість послуг, встановлення стандартів та моніторинг виконання проектів [7, с. 86-90; 11, с. 224-231; 15, с. 45-53; 21, с. 471-486].

В науці адміністративного права та теорії державного управління можна виділити декілька концептуальних підходів до державно-приватне партнерство як інструмент забезпечення публічного інтересу:

1) парадигмальний підхід: державно-приватне партнерство розглядається як концепція, що змінює відносини між владою і бізнесом від командно-адміністративних до співпраці та рівного діалогу з бізнесом і суспільством для досягнення економічного зростання та вирішення соціальних питань.

2) інституціональний підхід: державно-приватне партнерство є комплексом законів, норм і стандартів, що уніфікують зміст партнерства та регулюють його дію на практиці, забезпечуючи захист суспільних інтересів. Наявність громадського інтересу є однією з головних ознак, що вказує на можливість ідентифікації проекту з державно-приватного партнерства;

3) системно-функціональний підхід: державно-приватне партнерство розглядається як процес управління, спрямований на надання публічних послуг та розвиток інфраструктури, що має суспільну значимість. До функцій державно-приватне партнерство належить соціальна функція, яка полягає у досягненні соціальних цілей, створенні суспільних благ та соціально-економічному розвитку [10, с. 60-68; 5, с. 26-33; 8, с. 73-81].

Висновки

Отже, державно-приватне партнерство є ключовим інструментом забезпечення публічного інтересу, що дозволяє вирішувати значні соціально-економічні завдання та сприяти сталому розвитку суспільства. Його ефективність доведена досвідом багатьох країн світу і він набуває особливої актуальності для України, зокрема в контексті повоєнного відновлення.

Державно-приватне партнерство дозволяє залучати значні інвестиційні ресурси приватного сектора для реалізації масштабних проектів у різних галузях економіки, де державний бюджет має обмежені можливості. Це критично важливо для розвитку інфраструктури, модернізації матеріально-технічної бази та подолання дефіциту фінансування, особливо в освітній, медичній та житлово-комунальній сферах. Приватний сектор надає не лише фінансовий капітал, а й інновації, управлінський досвід, гнучкість, оперативність у прийнятті рішень та сучасні технології, що є важливим для ефективного виконання державних функцій та прискорення економічного розвитку.

Важливою метою державно-приватного партнерства є підвищення якості публічних послуг та забезпечення їх доступності для суспільства. Це стосується широкого спектра сфер, включаючи освіту, охорону здоров'я, транспорт, житлово-комунальне господарство, інфраструктуру, безпеку та оборону.

Державно-приватне партнерство передбачає справедливий розподіл ризиків, відповідальності та зобов'язань між державним та приватним партнерами. Це дозволяє державі зосередитись на інших процесах, а приватному сектору – брати на себе операційні та фінансові ризики, що сприяє ефективнішому виконанню проектів.

Роль держави в державно-приватному партнерстві трансформується від інституту регулювання до повноцінного бізнес-партнера, який делегує частину своїх повноважень приватному сектору для ефективнішого виконання соціально значущих завдань. Водночас держава зберігає за собою ключові контрольні, регулюючі та управлінські функції, а також відповідальність за якість наданих послуг та використання майна.

Державно-приватне партнерство є інструментом, що сприяє соціально-економічному зростанню, підвищенню конкурентоспроможності, створенню робочих місць, розвитку інноваційної економіки та в цілому покращенню якості життя населення.

Вважаємо, що державно-приватне партнерство – це не просто співпраця, а стратегічний механізм, який, за умови його належного впровадження та підтримки, може стати фундаментом для відновлення, розвитку та забезпечення стійкого публічного інтересу в Україні.

Список використаних джерел

1. Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI «Про державно-приватне партнерство». *Урядовий кур'єр* від 01.09.2010. № 160. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.
2. Алієв огли А.М. Державно-приватне партнерство як результат втілення сервісної політики держави. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Історія. Політологія. 2018. Вип. 22-23. С. 122-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_ip_2018_22-23_14.*
3. Брайловський І.А. Державно-приватне партнерство: основні тенденції розвитку європейського ринку. *Економіка і управління. 2016. № 4. С. 31-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2016_4_7.*
4. Дацій Н.В. Державно-приватне партнерство як стратегічний ресурс соціально-економічного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2025_3_3.*
5. Захаріна О.В. Експлікація поняття «державно-приватне партнерство» в теорії публічного управління. *Наукові горизонти. 2020. № 3. С. 26-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2020_3_5.*
6. Круглов В. Державно-приватне партнерство: історичний аспект. *Публічне адміністрування: теорія та практика. 2013. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_2_6.*
7. Куліков А. Державно-приватне партнерство як механізм державного управління. *Актуальні проблеми державного управління. 2012. Вип. 4. С. 86-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2012_4_25.*
8. Лаврентій Д.С. Державно-приватне партнерство: джерелознавчий аналіз дискурсного поля України. *Теорія та практика державного управління. 2018. Вип. 3. С. 73-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2018_3_12.*
9. Макуха С.М. Державно-приватне партнерство: проблеми та перспективи для України. *Вісник соціально-економічних досліджень. 2022. № 1-2. С. 9-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2022_1-2_3.*
10. Ментух Н.Ф. Державно-приватне партнерство: поняття, ознаки, функції. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Юридичні науки. 2024. № 1. С. 60-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjiu_2024_1_9.*

11. Мех Ю.В. Державно-приватне партнерство в секторі безпеки України: основні принципи та форми. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2022. Вип. 74(2). С. 224-231. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2022_74\(2\)_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2022_74(2)_42).
12. Ніжнік А.А. Аналіз підходів до дефініції терміну «державно-приватне партнерство». *Економіка та управління на транспорті.* 2017. Вип. 5. С. 55-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2018_5_7.
13. Петрик С.М. Державно-приватне партнерство як інструмент трансформації форм реалізації функцій держави. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2020. № 7. С. 309-333. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2020_7_17.
14. Подолян Ю.О. Державно-приватне партнерство як один із ефективних шляхів відновлення України. *Dictum factum.* 2023. № 2. С. 85-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dicf_2023_2_14.
15. Савченко В.Ф. Державно-приватне партнерство як основа фінансово-економічної стабільності держави. *Інфраструктура ринку.* 2021. Вип. 56. С. 45-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_56_10.
16. Сердюкова О.Є. Державно-приватне партнерство як інструмент інноваційного розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління.* 2012. Вип. 32. С. 323-329. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_32_42.
17. Сокольська Т. Державно-приватне партнерство як інструмент публічної політики в умовах децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління.* 2020. Т. 8, № 6. С. 192-203. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2020_8_6_20.
18. Хаджирадева С.К. Державно-приватне партнерство як важливий інструмент забезпечення сталого розвитку територій. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2020. № 7. С. 253-269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2020_7_14.
19. Чальцева О.М. Державно-приватне партнерство як перспективний механізм повоєнного відновлення України. *Public networks and communications.* 2024. № 2. С. 11-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubnetc_2024_2_4.
20. Шавлак М.А. Державно-приватне партнерство: проблеми визначення приватного партнера, укладання договору та моніторингу за його виконання. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2022. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_10_13.
21. Шандрик В.І. Державно-приватне партнерство як форма надання суспільних послуг з боку держави. *Теоретичні та прикладні питання державотворення.* 2011. Вип. 8. С. 471-486. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2011_8_32.